

ESIMIESTEN JA HENKILÖSTÖPALVELUIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ

Case: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy,
Henkilöstöpalvelut

Tuomas Oinonen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) OINONEN, Tuomas	Julkaisun laji Opinnäytetö	Päivämäärä 29.10.2012
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ()	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ESIMIESTEN JA HENKILÖSTÖPALVELUIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ Case: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy, Henkilöstöpalvelut		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy, AHO, Tari, henkilöstöpäällikkö		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli selvittää Jyväskylän ammattikorkeakoulun esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välisen viestinnän nykytila, mahdolliset ongelmat viestinnässä, viestintäkanavat sekä lähitulevaisuuden näkemykset ja odotukset viestintään liittyen. Tarkoituksena oli löytää mahdollisia kehitettäviä osa-alueita sisäisessä viestinnässä näiden kahden ryhmän välillä ja antaa kehitysehdotuksia niihin.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin viestinnän merkitys, sisäistä viestintää ja sen tehtäviä, viestintäkanavia, kriisiviestintää ja viestinnän suunnittelua sekä viestintästrategiaa. Tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän merkitys organisaation toiminnassa sekä organisaatiokulttuurin luomisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin maaliskuun 2012 aikana esimiesten ja henkilöstöpalveluiden teemahaastatteluin (ensimmäinen yksilöhaastatteluina, loput ryhmähaastatteluina). Markkinointipäällikkö Heli Toivolan haastattelu toteutettiin huhtikuussa. Haastatteluja oli yhteensä seitsemän. Teemahaastattelussa oli kuusi teemaa ja vastaukset yhdistettiin teemojen mukaan.</p> <p>Haastattelujen perusteella esimiehet olivat tyytyväisiä tämän hetken viestintään henkilöstöpalveluiden ja heidän välillään. Henkilöstöpalvelut taas näkivät puutteita esimiesten vastavuoroisuudessa ja tiettyjen tietojen antamisessa. Kriisiviestintää ei kovin hyvin osattu yhdistää henkilöstöpalveluiden rooliksi. Henkilöstöön liittyvässä kriiseissä roolina olisi tuen ja jälkihoidon antaminen. Henkilöstöpalvelut kaipasivat kriisiviestinnän roolinsa enemmän opastusta. Uusi tuleva pikaviestin järjestelmä jakoi esimiesten näkemyksiä, mutta henkilöstöpalvelut näkivät järjestelmässä hyviä mahdollisuuksia viestinnän parantamiseen.</p> <p>Mahdollisia jatkotutkimusaiheita tämän tutkimustyön pohjalta voisivat olla esimerkiksi rekrytointiprosessin suunnittelu, henkilöstöpalveluiden tilasuunnittelu ja henkilöstöpalveluiden asiakaspalvelun laadun mittaaminen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sisäinen viestintä, viestintäkanavat, sisäisen viestinnän tehtävät, kriisiviestintä		
Muut tiedot		



Author(s) OINONEN, Tuomas	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 29102012
	Pages 55	Language Finnish
	Confidential ()	Permission for web publication (X)
Title COMMUNICATION BETWEEN MANAGERS AND THE HUMAN RESOURCES SERVICES Case: JAMK University of Applied Sciences Ltd., Human Resources		
Degree Programme Degree Programme in Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, AHO, Tari , Human resource services manager		
Abstract <p>The aim of thesis was to define the current state of communication, potential problems in communication, communication channels and expectations of the near future communication between managers and the Human Resources Services at JAMK University of Applied Sciences. The purpose was to identify potential areas to be developed and suggestions for developing the internal communication between these two groups.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the meanings of communication, internal communication and its tasks, communication channels, crisis communication and planning and strategy. The purpose was to explore the role of internal communication in organizational functions and in the creation of organizational culture.</p> <p>The theme interviews (the first was an individual interview, the rest were group interviews) of managers and Human Resource Services conducted in March 2012. The interview of marketing manager Heli Toivola was conducted in April the same year. The total number of interviews was seven. There were six themes in the interviews, and the answers were combined according to their themes.</p> <p>The interviews showed that the managers were satisfied with the current state of internal communication between them and the Human Resources Services. On the other hand, the Human Resources Services saw a lack in the reciprocity of the managers and in the way they provided information. Crisis communication was not strongly thought to be part of the Human Resources Services' role except for the role of support and providing after-care crises related to the staff. The Human Resources Services longed for more guidance for their role in crisis communication. The future instant messaging system divided the managers' views, but the Human Resources Services saw good opportunities to improve communication with the new system.</p> <p>Potential topics for further research on the basis of this research could be designing the recruitment process, the planning of the Human Resource Services' premises and measuring the quality of the Human Resources Services' customer service.</p>		
Keywords internal communication, communication channels, tasks of internal communication, crisis communication		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	VIESTINTÄ	6
2.1	Viestintä tiedonsiirtotapahtumana	6
2.2	Viestinnän tarkoitus ja ärsyke	7
2.3	Häiriöt.....	10
2.4	Palaute ja vuorovaikutus	11
2.5	Viestinnän virallisuus ja epävirallisuus	11
3	SISÄINEN VIESTINTÄ	12
3.1	Työyhteisön viestintä	12
3.2	Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä	13
3.3	Vertikaalinen viestintä.....	14
3.4	Sisäisen viestinnän päämäärät ja tehtävät	14
3.5	Viestintävälineet ja -kanavat	15
3.6	Kriisiviestintä	18
4	SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGIA JA SUUNNITTELU	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	20
5.1	Haastattelut	21
5.2	Litterointi	22
5.3	Kohderyhmät ja haastattelun muodot	22

6	JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU OY.....	23
6.1	JAMK:n sisäinen viestintä	24
6.2	Viestintäkanavat	25
6.3	Kriisiviestintä	26
6.4	Tulevaisuuden näkymät.....	26
7	TUTKIMUSTULOKSET	26
7.1	Viestinnän tarkoitus	26
7.2	Henkilöstöpalveluiden tuki esimiesten käyttämiin hr-ohjelmiin ja henkilöstön kehittämiseen	29
7.3	Viestintäkanavat ja niiden käyttö	30
7.4	Viestinnän tietosuoja ja laatu	31
7.5	Kriisiviestintä	33
7.6	Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset.....	33
7.7	Yhteenveto ja SWOT-analyysi	36
7.8	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
8	KEHITYSEHDOTUKSET	38
9	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

KUVIOT

KUVIO 1. Viestinnän jäävuori (Karvonen n.d.)	7
KUVIO 2. Viestinnän kulku (Shannon & Weaver 1949/1963)	8
KUVIO 3. Merkityksenanto Peircen mukaan (Åberg 2000).....	8

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän kanavat (Mukaellen Åberg 2000, 174; Eisenberg, Goodall & Trethewey 2007, 333)	17
TAULUKKO 2. Viestinnän aiheet henkilöstöpalveluilta esimiesten suuntaan.....	27
TAULUKKO 3. Viestinnän aiheet esimiehiltä henkilöstöpalveluiden suuntaan	28
TAULUKKO 4. Esimiesten ja henkilöstöpalveluiden viestintäkanavat	31
TAULUKKO 5. Esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välisen viestinnän SWOT-analyysi	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy:n esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välistä viestintää. Työn lähtökohtana on selvittää näiden kahden ryhmän sisäisen viestinnän nykytila, toimivuus ja mahdolliset ongelmat. Mahdollisesti esille tuleviin ongelmiin tuodaan haastateltavien näkökulmia tilanteen kehittämiseksi. Lisäksi pyritään tuomaan omia näkemyksiä mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Aloittaessani tekemään opinnäytetyötä, olen työskennellyt Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy:n henkilöstö- ja talouspalveluissa reilun vuoden verran. Työurani aloitin vuoden 2011 tammikuussa JAMK:n henkilöstöpalveluissa harjoittelijana, minkä jälkeen pääsin jatkamaan töitä osa-aikaisena toimistotyöntekijänä myös talouspalveluihin.

Työhöni on kuulunut mm. työsopimuksien tekeminen, asiakirjojen arkistointi, henkilöstön tietojen päivittäminen järjestelmiin, vuosikertomuksen työstäminen sekä myyntilaskujen laatiminen. Viestintää niin sähköpostitse kuin puhelimitsekin tapahtuu todella paljon päivittäin; onhan kyseessä tukipalvelu. Kollegan kanssa keskusteltuani halusin tehdä esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välisestä viestinnästä selvityksen: mistä asioista viestitään, mikä on viestinnän taso nyt, millaiseksi sen halutaan muuttuvan ja mitä ongelmia siihen liittyy.

Viestintä on tärkein tukipilari ihmisten välisissä suhteissa ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Organisaatioissa sisäisen viestinnän toimivuus on vaihtelevaa, mutta kaikista organisaatioista sitä löytyy. Sisäisen viestinnän suunnittelulla ennaltaehkäistään mahdollisia ongelmia eri yksiköiden, esimiesten, ryhmien ja yksilöiden välisissä viestintätilanteissa/-prosesseissa. Viestintä on työyhteisön toimivuuden kannalta tärkein tekijä, sillä sen avulla luodaan yrityskulttuuria, ja sitoutetaan ihmiset organisaatioon, työyhteisöön ja sen toimintaan.

Nykypäivän viestintä on niin yrityksissä kuin töiden ulkopuolellakin muuttunut matkapuhelinten, tietokoneiden ja niiden eri järjestelmien/ohjelmien avulla siihen pis-

teeseen, että ihmiset tavoittavat toisensa ajasta ja paikasta riippumatta. Pikaviestinohjelmat, kuten MSN Messenger ja Microsoft Lync, sekä sosiaaliset mediat (Facebook, Twitter jne.) mahdollistavat ennen kaikkea näyttöpäätetyötä tekeville työntekijöille reaaliaikaisen mahdollisuuden viestiä tietokoneen välityksellä keskenään sijainnista riippumatta puhelimien ja matkapuhelinten tavoin. Vaikka pikaviestinohjelmat ovat muokanneet viestinnän tehokkuutta ja toisen tavoittamista entisestään parempaan suuntaan, viestintä ei saa mennä siihen pisteeseen, että unohdettaisiin kasvokkain viestintä (face-to-face) tai puhelimitse tapahtuva viestintä. Tämä siksi, että kasvokkain viestinnässä sosiaalisuus, tunnetilat, eleet ja ilmeet näkyvät ja välittyvät paremmin vastaanottajalle.

Yrityksen tukipalvelut ovat tärkeässä roolissa onnistuneen viestinnän suorittajina. Sana tukipalvelu tarkoittaa yrityksen niitä toimintoja/palveluja, jotka tukevat muiden työntekijöiden kuten esimiesten jokapäiväistä työtä tarjoamalla heille apua, neuvoa, opastusta ja tukea. Tukipalvelutyössä viestinnän täytyy olla ajankohtaista, oikean henkilön kohtaavaa, ennakoivaa, nopeaa ja avointa.

2 VIESTINTÄ

Viestintä on käsitteenä hyvin laaja ja pitää sisällään kahden eri koulukunnan, prosessikoulukunnan ja semioottis-kulttuurisen koulukunnan, näkemyksen. Tässä luvussa käsitellään viestintään lähinnä prosessikoulukunnan näkemyksen mukaisena toimintana, mutta tuodaan kuitenkin merkitys-kulttuurisen koulukunnan näkemyksiä viestinnän prosesseihin.

2.1 Viestintä tiedonsiirtotapahtumana

Viestintä on tiedonsiirtotapahtuma, jossa viesti/sanoma siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle. Yleisesti ottaen tulisi mieleen, että viestintä olisi informaation välitystä lähettäjältä vastaanottajalle, mutta Åbergin (2000, 29) mukaan viestintä ei tätä ole. Sanoma pitää kyllä sisällään informaatiota, ja sen määrä on vaihtelevaa. Oletus siitä, että kun lähetetään informatiivisia sanomia, kaikki vastaanottajat saisivat siitä saman verran tietoa, on väärä. Tähän vaikuttavat sisältö, vastaanottajan aikaisemmat tiedot ja viestintätilanne. Lisäksi jokainen vastaanottaja käsittelee annettua sanomaa omalla tavallaan. Siksi on parempi kuvailla viestintää sanomien välitykseksi, joiden informatiivisuus ja merkitys vastaanottajalle vaihteleva. (Åberg 2000, 30.)

Åberg (2006, 85) on myöhemmin tuonut esille viestinnän merkitysmallin. Viestintä ei ole pelkästään tiedon siirtotapahtuma, vaan se on laajentunut myös merkityksen luomisen, jakamisen, tulkitsemisen ja kulttuurin yhteisyyden luomisen asteelle (merkitysmalli).

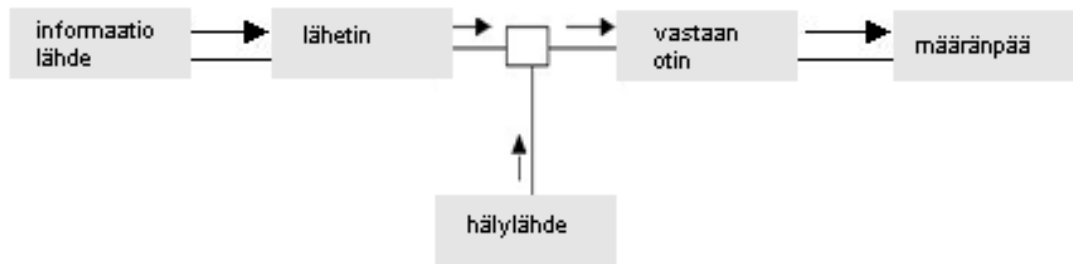


KUVIO 1. Viestinnän jäävuori (Karvonen n.d.)

Kuviossa 1 on esitetty viestinnän käsitteen suuruus. Viestinnän pitämistä pelkkänä sanoman/tiedon siirto- ja vaihtotapahtumana on vain jäävuorenhuippu viestinnän yhteisöllisestä ja sosiaalisesta tasosta.

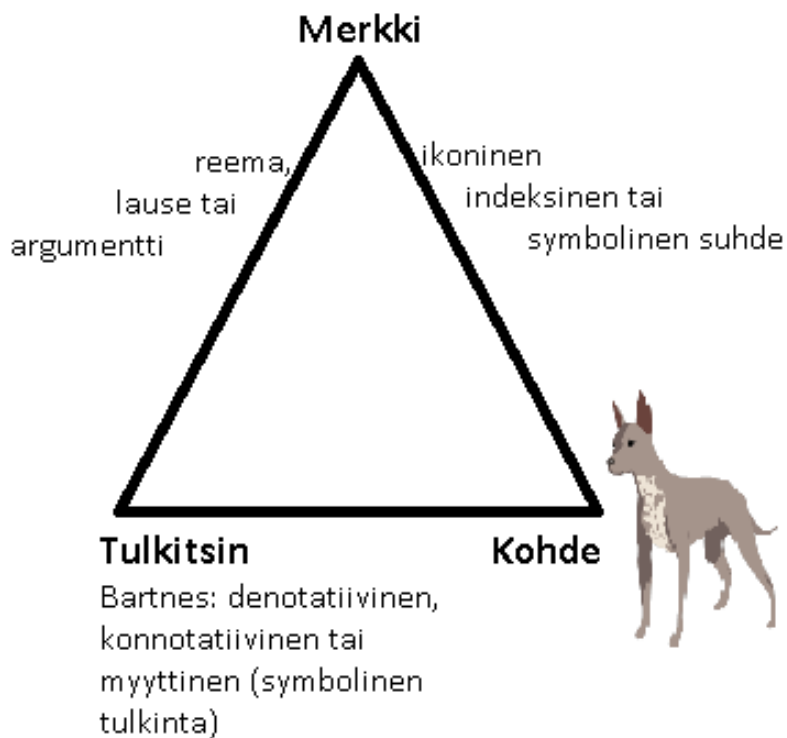
2.2 Viestinnän tarkoitus ja ärsyke

Lähettäjällä on aina tarkoitusperä viestinnälleen. Se saa alkunsa esimerkiksi suoritettavasta työtehtävästä (asiakaspalvelu, tuotteen myyminen) tai inhimillisestä toiminnasta/halusta (keskustelukaverin tarvitseminen, ikävä). Åbergin (2000) mukaan tämä lähettäjän tarkoitusperä/idea on perinteisen prosessimallin mukaan enkoodattava eli tuotettava ajatus muutetaan puheeksi, minkä jälkeen esimerkiksi puhelin (*viestintäkanava*) muuntaa puheen digitaalisiksi koodeiksi. Vastaavasti vastaanottajan päässä tapahtuu dekoodausprosessi eli puhelin muuntaa digitaalisen koodin puheeksi, joka saa vastaanottajan ajatustoiminnan liikkeelle synnyttäen ja laukaisten mielikuvia. (Åberg 2000, 28.) Kuviossa 2 on esitetty samantyyllisesti Åbergin näkemys viestinnän kulusta.



KUVIO 2. Viestinnän kulku (Shannon & Weaver 1949/1963)

Merkitysmalli täydentää edellä esiin tuotua siirtoprosessia siten, että sanoman avulla siirrämme toisillemme merkityksiä. Lähettäjän on pystyttävä pukemaan merkityksensä ymmärrettävään muotoon niin, että vastaanottaja saa mielikuvan siitä, mitä merkityksellä tarkoitetaan. Åberg (2000, 34.) käyttää Charles S. Peircen merkityksenannon eli semioosin kolmisuhdetta (kuvio 3).



KUVIO 3. Merkityksenanto Peircen mukaan (Åberg 2000)

Kohde

Kohde on se asia, josta viestitään. Kuvion 3 esimerkin mukaan sana koira laukaisee jokaisessa mielikuvia, mutta mielikuviin vaikuttavat mm. viestintätilanne ja kohteen paikallaolo. Esimerkiksi kun keskustellaan koirasta ja koira sekä keskustelijat ovat paikalla, viestintä kohteesta on helppoa. Tilanne olisi aivan erilainen esimerkiksi puhelimitse, kun vain toinen näkee kohteen. (Åberg 2000, 34.)

Merkki

Merkkien avulla kuvataan ulkopuolista kohdetta. Kuviosta 3 nähdään, että merkin ja kohteen välillä on ikoninen, indeksinen ja symbolinen suhde. *Ikoninen suhde* kuvastaa kuvattavaa kohdetta. Esimerkiksi liikennemerkki mutkasta on ikoninen. *Indeksinen suhde* taas kuvastaa loogista jatkuvuutta kohteesta. Esimerkiksi tuuliviiri indeksoi tuulen suuntaa. *Symbolinen suhde* perustuu sopimukseen. Merkkejä, jotka perustuvat sopimukseen, ovat aakkoset tai tunnettujen yritysten kuten Punaisen ristin, merkit/symbolit. Aakkosissa sopimuksia on erilaisia eri kielten välillä eli siinä, miten kirjain sanotaan. (Mts. 36.)

Tulkitsin

Merkki on yhteydessä myös *tulkitsimeen* (interpretant), käyttäjän mieleen. Tulkitsin on prosessi, joka luo merkityksiä käyttäjän mieleen. Merkki voi olla *reema* eli yksittäinen merkki (liikennemerkki), *lause* eli kahden merkin tai lauseen yhdistelmä tai *argumentti*, loogisten lauseiden ketju. (Mts. 36.)

Ärsyke

Viestinnän kulussa itse viestin voidaan katsoa olevan *ärsyke*, jolla lähettäjä yrittää saada vastaanottajassa aikaan tiedollisia eli kognitiivisia tapahtumia. Näitä ovat ajattelu, päättely ja muistaminen. Lähettäjä voi pyrkiä vaikuttamaan myös vastaanottajan käytökseen tai toimintaan. (Mts. 29.) Esimerkiksi työyhteisössä esimies pyytää / käskee / kehottaa työntekijää tekemään jonkin työtehtävän.

2.3 Häiriöt

Viestinnässä ilmaantuu tai tapahtuu kovin usein *häiriöitä*. Åberg (2000, 31) mainitsee Osmo A. Wiion (n.d.) esittämän käyttökelpoisen nelijaon viestinnän häiriötekijöistä: *este, kohinatilanne, kato ja vääristymä*. Näistä kaksi ensimmäistä ovat ulkoisia ja kaksi viimeistä sisäisiä häiriöitä.

Este-tilanteessa sanoma ei pääse/mene lainkaan vastaanottajalle. Kyseessä on ulkoinen häiriö, kun esimerkiksi lähetetty sähköposti ei järjestelmävian takia ole lähtenyt-kään vastaanottajalle. Ulkoiseksi häiriöksi katsotaan myös kohinatilanne, jossa lähetettyyn sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. (Mts. 32.)

Kato-tilanne on taas sisäinen häiriö, jossa vastaanotetusta sanomasta tulee virheellinen tai puutteellinen esimerkiksi vastaanottajan keskittymisen puutteen takia. Juholin (2009, 36.) vastaavasti tuo esille myös vastaanottajan tietoisin torjumisen ja kiinnostuksen puutteen lähetettyä sanomaa kohtaan.

Vääristymässä sanoma ymmärretään ja tulkitaan väärin, eli kyseessä on sisäinen häiriö. Tämä johtuu siitä, että vastaanottajan omat arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat sen tulkintaan. (Åberg 2000, 32.)

Juholin (2009, 36) mainitsee myös lähettäjän aiheuttaman häiriötekijän. Tällaisia ovat esimerkiksi viestijän taitamattomuus eli lähettäjä ei osaa pukea ideaansa puheeksi, ilmaisee itseään väärin, ei omaa tarvittavaa kielitaitoa jne. Viestintään tarvitaan myös osaamista. Juholin (2008, 30–31) listaa tärkeimpinä kykyinä halutun asian ilmaisun puhuen ja kirjoittaen, eri viestintävälineiden käytön, yhteyden muihin organisaation jäseniin ja verkostoihin sekä strategian edellä mainittujen käyttämiseen eri tilanteissa ja erilaisten toimijoiden kanssa.

2.4 Palaute ja vuorovaikutus

Kuten edellä on tuotu esille, viestintätilanteessa lähettäjällä on jokin tarkoitus vaikuttaa vastaanottajaan eli saada jokin asia ymmärretyksi, herättää ajatuksia, aloittaa keskustelu, saada vastaanottaja toimimaan halutulla tavalla jne.. Kun vastaanottaja ottaa sanoman vastaan, hän antaa siitä lähettäjälle palautetta eli sanomaan on reagoitu jotenkin.

Palaute toimii lähettäjälle onnistuneen viestinnän mittarina, ja viestintä on joko onnistunutta tai ei. Palaute on myös laajempi kokonaisuus kuin kahden henkilön keskustelu, jossa on vaikea erottaa palautetta ja varsinaista viestintää toisistaan. Åberg (2000, 32) kertoo esimerkin tuotteen myyntiluvuista mainoskampanjan jälkeen. Korkeat myyntiluvut antavat hyvää palautetta ja vastaavasti alhaiset myyntiluvut pistävät miettimään mikä meni pieleen eli oliko viestintä onnistunutta. (Mts. 32.)

Viestintään on hyvä liittää myös *vuorovaikutuksen* käsite. Kahden henkilön keskustelussa molemmat pyrkivät vaikuttamaan toiseen, antavat vuorotellen palautetta toisilleen ja palaute ohjaa keskustelua määrittämättömään suuntaan. (Mts. 33.)

2.5 Viestinnän virallisuus ja epävirallisuus

Viestintä on tilanteen mukaan joko virallista tai epävirallista, suunniteltua tai spontaania. Epävirallinen ja spontaani viestintä on arkipäivän viestintää niin kotona, työpaikan kahvihuoneessa kuin kuntosalillakin. Virallinen ja suunniteltu viestintä kuuluu taas pääsääntöisesti työyhteisön pariin ja pitää sisällään yhteisön toiminnan, suunnitelman ja muutokset. (Juholin 2003) Jokin työyhteisöä kehittävä suunnitteluprosessi voi alkaa epävirallisesta viestinnästä, esimerkiksi kahvihuonekeskustelusta, ja edetä tämän jälkeen virallisen viestinnän kautta aina suunnitteluasteelle. Epävirallista viestintää ei työyhteisöissä kannata väheksyä, koska viestintä epävirallisuudessaankin tarjoaa innovatiivisen ja kehitysehdotuksia sisältävän ympäristön.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Edellisessä luvussa tuotiin esille viestinnän merkitys. Tässä luvussa käsitellään sisäisen organisaatioiden yleisimpiä viestintäkanavia ja viestinnän kulkua horisontaalisessa ja vertikaalisessa ulottuvuudessa.

3.1 Työyhteisön viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea tiedon virtausta ja vuorovaikutusta, mikä tapahtuu yrityksen henkilöiden, ryhmien ja yksiköiden välillä. (Sisäisen viestinnän ABC 2008, 3.) Sisäinen viestintä pitää sisällään myös johtamisviestintä-käsitteen. Johtamisviestintä on viestintää, mikä tapahtuu esimiesten ja alaisten välillä. (Verkkotuotanto, yhteisöviestinnän perusteet 2003)

Åberg (2000, 56) määrittelee työyhteisön ihmisryhmittymäksi, joka käytössä olevilla voimavaroilla (resursseilla) ja niitä säätelemällä pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiin. Viestintä on yksi työyhteisön voimavara, tukitoiminto tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuloksen tekemiseksi (Åberg 2006, 96).

Työyhteisön viestintä on virallista ja suunniteltua (palaverit, asiakaskohtaamiset, tiedottamiset jne.) sekä epävirallista ja spontaania (kahvihuonekeskustelut). Yrityksen viestintää voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

- 1) ”yrityksen kaiken viestinnän kattavana vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittää eri toimijat ja toiminnot yhteen
- 2) viestinnän ammattilaisten vastuulla olevana viestintätoimena, jolle on määriteltävä selkeä vastuualue ja omat tulostavoitteensa
- 3) yrityksen johtamisen olennaisena osana, jonka tavoitteena on osaamispääoman vaaliminen ja kasvattaminen.” (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8.)

Näistä viimeisin kohta on mielestäni yrityksen perustoiminnan edellytys. Viestinnän tärkeimmät vaikutukset yritykseen ja sen toimintaan ovat mission, vision, arvojen, yhteisten tavoitteiden ja näiden käsitteiden yhteyteen liitettävät ominaisuudet. Nämä käsitteet pitää yrityksessä asettaa kaikkien tietoisuuteen, sillä se sitouttaa henkilökuntaa. Toimiva sisäinen viestintä heijastuu suoraan myös asiakkaiden kohtaamisten (sisäisten ja ulkoisten) kohtaamistilanteisiin. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 8; Viestintästrategia n.d.)

Onnistuneella delegoinnilla ja koordinoinnilla saadaan työtehtävistä mieluisia. Yrityksen johdon sekä lähimpien esimiesten täytyy hallita työntekijöidensä, yrityksen voimavaran, motivoimisen ja kaiken kattavan palautteenannon vaaliminen. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 8.)

3.2 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä

Sisäisen viestinnän kulku yrityksessä tapahtuu horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Nämä kaksi käsitettä pitävät sisällään yrityksen kaikki viestinnälliset toimet kuten tapaamiset, kokoukset, blogit, ilmoitustaulut, toistuvat raportit (henkilöstökertomus, vuosikertomus jne.), yrityksen tiedotteet, www-sivut ja intranetin. (Åberg 2006, 108.)

Horisontaalinen viestintä tapahtuu työkavereiden tai ryhmien välillä joiden täytyy suorittaa tehtävä tai lähettää viesti yrityksen eri yksikköön tai henkilölle. Horisontaalinen viestintä on kaikista yleisin tapa toimittaa operatiivista eli toiminnallista tietoa ja se tapahtuu työntekijältä toiselle. Yksi horisontaalisen viestinnän ilmentymä yrityksissä on ns. puskaradio, joka toimii työntekijöiden välillä nopeasti ja on ”luotettava” tiedonvälittämisen järjestelmä. (Åberg 2006, 108.) Näkisin kuitenkin, että puskaradiotyyppinen viestintä voi olla vahingollista yritykselle, sillä tämänkaltainen tiedonsiirtäminen voi perustua pelkästään kuulo- ja huhupuheisiin sekä työntekijöiden pelkoti-loihin esimerkiksi lomautuksiin liittyen. Näin ollen puskaradiota ei voida pitää luotettavana tiedonvälittämisen järjestelmänä, joskin se luo yhteisössä vuorovaikutusta nopeasti eri yksilöiden ja ryhmien välillä.

3.3 Vertikaalinen viestintä

Vertikaalinen viestintä tunnetaan myös johtamisviestintänä. Viestintä tapahtuu johdolta työntekijöille ja vastaavasti työntekijöiltä johdolle ainakin teoriassa. Ongelmaksi tässä tulee tiedon saaminen työntekijöille tai työntekijöiltä johdolle asti. Matkan varrella voi olla useampi esimiehen esimies, jonka pitäisi jakaa ja viedä tietoa tarvittaville tahoille. Arkipäivän kiireet, yrityskulttuuri ja esimiehen ja työntekijöiden oma toiminta vaikuttavat suuresti siihen, miten tämä onnistuu. Vertikaalinen viestintä on kaikkein tärkein viestinnän muodoista yrityksessä, sillä se pitää sisällään työyhteisön tulevaisuuden (visio) ja muutokset sekä toimialan, että työympäristön osalta. (Juholin 2003.)

3.4 Sisäisen viestinnän päämäärät ja tehtävät

Juholin (2003) määrittää sisäiselle viestinnälle kolme päämäärää ja tehtävää, joiden täytyy toteutua viestinnän onnistumiseksi. Nämä tehtävät ovat:

1. tärkeän tiedon saatavuus,
2. työyhteisön ja yrityksen tavoitteen ja strategian ymmärtäminen ja
3. organisaatiokulttuuri ja – yhteisö.

Viestinnän onnistumiseksi työyhteisön täytyy tarjota jäsenilleen erilaista tietoa, kuten perustietoa yrityksestä, työskentelytavoista ja toiminnasta. Organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen ja periaatteiden pitää olla kaikkien työyhteisöön kuuluvien henkilöiden saatavilla ja ennen kaikkea saattaa kaikkien tietoon. (Juholin 2003; Sisäisen viestinnän ABC 2008, 3.)

Työviestintä sekä tavoitteiden ja strategian perusteet yleensä annetaan jo rekrytointitilanteessa, ja tämän takia on tärkeää hallita sisäinen viestintä. Rekrytointitilanteessa haastattelijä edustaa yrityksen kasvoja ja se miten hyvän kuvan haastattelijä osaa antaa itsestään ja myös yrityksestä, on äärimmäisen tärkeää. Epäonnistunut rekry-

tointitilanne saattaa levittää yrityksestä huonoa mainetta yrityksen ulkopuolelle. (Juholin 2003.)

Yrityksen organisaatiokulttuuri syntyy viestinnän kautta, yhdessä työskentelemisestä ja yhteisistä saaduista kokemuksista. Nämä asiat yhdessä luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luovat työpaikalle ilmapiirin ja kulttuurin, jonka ulkopuolinen yritykseen tullessaan pystyy näkemään. Organisaatiossa on pyrittävä rakentamaan myönteistä yhteisöidentiteettiä ja vahvistamaan myönteisiä arvoja. (Juholin 2003; Sisäisen viestinnän ABC 2008, 3.)

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto (MTL) esittää sisäisen viestinnän toiminnan osa-alueet seuraavalla tavalla:

1. ”Jokapäiväinen työviestintä: mm. palaverit ja työn ohjaaminen
2. Henkilökohtainen esimies- ja työntekijäviestintä: mm. kehityskeskustelut ja arvioinnit
3. Osasto- tai yksikkökohtainen viestintä
4. Koko organisaatiota koskeva viestintä” (Viestintästrategia n.d.).

3.5 Viestintävälineet ja -kanavat

Viestintäkanavat voidaan jakaa neljään alueeseen (Verkkotuotanto, yhteisöviestinnän perusteet 2003):

- 1) sanalliseen, kirjalliseen ja sähköiseen kanavaan
- 2) horisontaaliseen ja vertikaaliseen kanavaan,
- 3) viralliseen ja epäviralliseen viestintäkanavaan
- 4) lyhyeen ja pitkään kanavaan.

Sanallinen viestinnän kanava on lähinnä kasvokkaisuviestintää. Kirjallisen viestinnän kanavassa käytetään esimerkiksi yrityksen erilaisia tiedotteita, henkilöstölehtiä sekä hallinnollisia ohjeita. Sähköisen viestinnän kanava nimensä mukaisesti liittyy sähköi-

sessä ympäristössä tapahtuvaan viestinnän kulkuun, ja yleisimpiä kanavia ovat yrityksen intranet ja sähköposti. (Verkkotuotanto, yhteisöviestinnän perusteet 2003)

Nykypäivänä sähköiseen kanavaan voidaan liittää myös sosiaalinen media, joka on saavuttanut suuren suosion, ja monet yritykset ovatkin alkaneet pohtimaan miten suosittuja sosiaalisia medioita esimerkiksi, Facebookia, Twitteria ja YouTubea voitaisiin käyttää hyödyksi yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Erilaiset pikaviestinohjelmat, kuten Microsoft Lync ja MSN Messenger, tarjoavat nopean reaaliaikaisen keskustelu- ja vuorovaikutuskanavan nykypäivän yrityksille ja luovat uusia mahdollisuuksia esimerkiksi kokouksien pitämiseen.

Horisontaalisen viestinnän kanava on työkavereiden, saman tiimin ja rinnakkaistiimin välillä tapahtuvaa kommunikointia. Vertikaalinen viestintäkanava on taas lähimmän ja muiden esimiesten sekä johdon viestintää alemmalle organisaatiotasolle. (Juholin 2003.)

Åberg (2000, 174) jaottelee Juholinin mukaisesti viestintäkanavat, eri termein, lähi- ja kaukokanaviin. Viestinnän lyhyellä/lähikanavalla tarkoitetaan lähimpiä kanssaihmiä, joilta tietoa saadaan nopeasti ja ns. lyhyttä reittiä pitkin, lähinnä kasvotusten. Pitkällä/kaukokanavalla tarkoitetaan esimerkiksi johtajaa, joka on yhteydessä työyhteisöön vain kirjoitetun viestinnän (sähköposti, kirjeet jne.) avulla. Myös isoa joukkoa koskevat tiedotustilaisuudet toimivat kaukokanavina, eikä viestintä tapahdu henkilökohtaisella tasolla. Pitkät kanavat ovat yleisiä isoissa yrityksissä, kuten Nokialla. (Juholin 2003; Åberg 2000, 174–179.)

Viestintäkanavat voidaan jakaa edelleen *synkroniseen* ja *ei-synkroniseen* viestintään. Synkronisella viestinnällä tarkoitetaan juuri sillä hetkellä tapahtuvaa viestintää esimerkiksi kasvotusten tai puhelimitse. Nykyään myös erilaiset pikaviestinjärjestelmät ja sosiaaliset mediat mahdollistavat synkronisen viestinnän. Ei-synkroninen viestintä tapahtuu taas viiveellä esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Eisenberg, Goodall & Trethewey 2007, 333.)

Seuraavassa on esitetty Åbergin (2000, 174) ja Eisenbergin, Goodallin ja Tretheweyn (2007, 333) aineistosta kasaamani esimerkkitaulukko.

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän kanavat (Mukaellen Åberg 2000, 174; Eisenberg, Goodall & Trethewey 2007, 333)

	Lähikanavat	Kaukokanavat	
Synkroninen viestintä	Lähiesimies Osastokokous Pikaviestinjärjestelmät Sosiaalinen media	Tiedotustilaisuus Muiden yksiköiden työntekijät Kokoukset ja neuvottelut	Suora viestintä
Ei-synkroninen viestintä	Oman yksikön ilmoitustaulu Sähköposti Verkkoviestintä	Intranet Henkilöstölehti Ilmoitustaulu	Välitetty viestintä

Intranet

Intranet on organisaation sisäiseen viestintään ja myös tiedonhakuun tarkoitettu sisäinen tietoverkko. Intranetin tarkoituksena on mahdollistaa monelle yksikölle tai henkilölle tarkoitettujen viestien välittäminen eli helpottaa tiedon välittämistä. Intranetissä voidaan jakaa myös arvokasta tietoa yrityksen strategiasta, rekrytoinneista ja arvoista yms. (Lehmuskallio n.d.)

Lehmuskallio (n.d.) esittää intranetin päätehtävät seuraavasti:

- ”Tiedon jakaminen ja arkistominen

- *Vuorovaikutuksen lisääminen*
- *Yhteisön jäsenten tavoittaminen maailmanlaajuisesti ja nopeasti*
- *Yhteisön strategian esittelemine ja jalkauttaminen*
- *Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisääminen maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta*
- *Yhteisöidentiteetin rakentaminen ja vahvistaminen*
- *Yhteisön jäsenten tarvitsemien palvelujen ja työvälineiden tarjoaminen”*
(Lehmuskallio n.d.)

Intranet mahdollistaa sujuvan tiedon saatavuuden, ja se tavoittaa suuria massoja (suurissa yrityksissä) vaivatta. Ongelmaksi saattaa tulla vain tiedon ylikuormitus, jolloin tarkentavalle tiedolle tulee kysyntää. (Juholin 2001, 142.)

Pikaviestinjärjestelmät

Pikaviestinjärjestelmät ovat tietokoneohjelmia, jotka mahdollistavat ihmisten reaaliaikaisen viestimisen joko sanallisesti, äänellisesti ja/tai kuvallisesti. Ohjelmat tarjoavat nykypäivän yrityksille uusia mahdollisuuksia selviytyä esimerkiksi palavereista reaaliaikaisesti toisen yrityksen edustajan kanssa, joka on työmatkalla Helsingissä. Suosittuja pikaviestin järjestelmiä ovat mm. Microsoft Live Messenger, ICQ sekä Yahoo! Messenger. (Mikä on pikaviestin n.d.)

3.6 Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on organisaation yksi tärkeimmistä viestintätavoista jonkin kriisin ja poikkeustilanteiden varalle. Yrityksen maine, liiketoiminnan jatkuvuus ja henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat keskeisiä aiheita, jotka kriisiviestinnällä pyritään turvaamaan. (Kriisiviestintä n.d.) Tärkein tavoite kriisiviestinnässä on se, että ”organisaatio itse täyttää informaatiotyhjiön oikealla tiedolla ja vähentää toisen osapuolen tarvetta etsiä täydentävää tietoa muista tiedon lähteistä” (Lehtonen 1999, 54).

Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla kriisinhallinnasta sekä -viestinnästä vastaava toimielin. Organisaatiosta pitää löytyä myös kriisiviestinnän suunnitelmat ja oppaat,

joista löytyvät yhteiset säännöt, vastuut sekä toimintamallit kriisin varalle. Kriisiviestinnän toimivuutta tulisi harjoitella mahdollisimman todentuntuisin tilantein, simuloiden. Hyvään kriisiviestintään kuuluu myös kunnollinen jälkihoito asianomaisille sekä koko organisaatiolle. Jos kriisi on ollut vakava, vie organisaatiolla siitä toipumiseen useita vuosia. (Kriisiviestintä n.d.)

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto listaa seuraavat edellytykset kriisiviestinnän onnistumiselle:

1. *"Varoitus-/luotausprosessit*
 2. *Osaava kriisiryhmä*
 3. *Toimintamallit ja työkalut*
 4. *Sidosryhmien tunteminen*
 5. *Harjoittelu ja simulointi"*
- (Mts.)

4 SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGIA JA SUUNNITTELU

Juholinin (2009, 99–101) mukaan viestintästrategia muodostuu yrityksen tulevaisuuden näkemykseen perustuvista tavoitteista ja valinnoista sekä yhdensuuntaavista määrittelyistä, joiden avulla yhteisöstä tulee menestyksenkäs. Tämä edellyttää vain näiden toimien noudattamista, soveltamista ja toteuttamista. Viestintä pitää tällöin nähdä organisaatiossa voimavarana, ja strategian päähuomion pitää olla suunnattu tulevaisuuteen.

Jotta yritys toimisi hyvin, viestinnän täytyy olla suunniteltu hyvin ja suunnattu pitkälle aikavälille. Helppo tehtävä se ei ole, sillä viestintä, kuten edellisissä osioissa on tullut esille, on niin laaja ja paljon sisällään pitävä käsite, että pitää huomioida monta näkökulmaa ja asiaa sen onnistumiseksi. Juholin (2003) näkee viestinnän kokonaisvaltaisena tavoitteellisena toimintana, jota mitataan ja arvioidaan ja jota voidaan siksi myös kehittää. Tämä käsitys tuo viestinnän käsitteestä strategisen osapuolen esille, ja siksi se voidaan nimetä viestintästrategiaksi. Viestintästrategia pitää sisällään

kaikki tärkeät kohdat viestinnän toiminnoista, osa-alueista, kanavista ja tavoista. Viestintästrategia perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. (Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma 2007, 3.)

Viestintästrategiassa määritellään yrityksen viestinnän nykytila ja lähtökohdat, viestinnän resurssit, strategiset valinnat, päätavoitteet ja se, mitä viestintästrategia tarkoittaa operatiivisella tasolla, eli mitä toimintoja siihen liittyy, miten viestitään, mitä kanavia käytetään jne. Hyvä viestinnän kartoittamisen väline on SWOT-analyysi, josta nähdään viestinnän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma 2007, 8.)

Viestintästrategiaan on tärkeää sisällyttää myös tulosten mittaaminen, koska ilman tavoitteellista suunnittelemista ja tulosten analysoimista, ei viestintää pystytä kehittämään (Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma 2007,3-4.). Koska nyky maailman viestintäkanavat, -tavat ja markkinat muuttuvat alati ja nopeasti, on strategisella tasolla pyrittävä ohjaamaan ja tukemaan kehittyvää toimintaa myös viestinnän tasolla, sillä onhan viestintä sekä liiketoimintaa että yrityksen sisäistä toimintaa tukeva ja kehittävä palanen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Case-tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy:n henkilöstöpalveluiden ja eri yksiköiden esimiesten välisen viestinnän taso, se, mistä asioista viestitään ja mahdolliset kehitysehdotukset viestintään. Tavoitteena oli saada kattava kuva käytettävistä viestintäkanavista, viestinnän tarkoituksesta eli siitä mihin asioihin liittyen esimiehet ottavat yhteyttä henkilöstöpalveluihin. Tarkoituksena oli myös löytää kehitysehdotuksia ja tulevaisuuden näkymiä viestintään.

Tutkimusongelmia/kysymyksiä olivat:

1. Mikä on viestinnän taso nyt?
2. Mitä heikkouksia/vahvuuksia viestinnässä nähdään?

3. Mitkä ovat viestinnän kulun kannalta oleelliset ja tärkeimmät edellytykset (viestintäkanavat, esimiesten/tukipalvelun toiminta jne.)?
4. Minkälaiseksi lähitulevaisuuden viestintä nähdään?
5. Mitä kehitettävää tämänhetkisessä viestinnässä on?

5.1 Haastattelut

Case-tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin 9.3.–6.4.2012. Sekä esimiesten että henkilöstöpalveluiden haastattelut kestivät noin 1–1,5h eli tutkimus täyttää tältä osin luotettavuuden rajan. Haastattelujen teemat olivat sekä esimiehille, että henkilöstöpalveluille samat, mutta kysymysten asettelu/muotoilu erilainen.

Teemahaastattelujen runko ja aiheet lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastattelut täyttäisivät mahdollisimman hyvin laadullisen tutkimuksen periaatteet ja vastaukset olisivat perusteellisia. Kutsut haastatteluihin lähetettiin esimiehille sähköpostitse. Haastateltavat esimiehet valittiin sen mukaan, miten he ovat yhteydessä henkilöstöpalveluihin, ja heidän alaistensa määrän mukaan. Tiedot tähän saatiin JAMK:n henkilöstöpalveluilta. Henkilöstösihteereiden kanssa haastatteluaikea sovittiin kasvotusten.

Haastattelut sisälsivät kuusi teemaa:

1. Viestinnän tarkoitus
2. Henkilöstöpalveluiden tuki esimiesten käyttämiin järjestelmiin ja henkilöstön kehittämiseen
3. Viestintäkanavat ja niiden käyttö
4. Viestinnän tietosuoja ja laatu
5. Kriisiviestintä
6. Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset

Jokainen teema sisälsi 3–6 syventävää kysymystä. Seuraavaksi avataan teemojen tarkoitus:

1. osiossa pyrittiin selvittämään JAMK:n sisäisen viestinnän tasoa, sitä, mistä asioista ja kuinka usein esimiehet ja henkilöstöpalvelut viestivät keskenään.
2. osion tarkoituksena oli saada tietoa henkilöstöpalveluiden toiminnan laadusta myös viestinnällisesti esim. ohjeistusten muodossa.
3. osiossa ”Viestintäkanavat ja niiden käyttö” selvitettiin, mitä viestintäkanavia haastateltavat yleensä käyttävät asioidessaan henkilöstöpalveluiden kanssa.
4. osiossa taas selvitettiin viestinnän laatua ja nopeutta sekä tietosuojaan liittyviä kysymyksiä (asioiden käsittely sähköpostitse tai kasvotusten jne.).
5. osiossa pyrittiin selvittämään esimiesten näkemystä siitä, mikä henkilöstöpalveluiden rooli on esim. koko taloa koskevissa kriisitilanteissa.
6. Viimeisessä teemassa käsitellään Jyväskylän ammattikorkeakouluun tulevaa/jo tullutta uutta viestintäjärjestelmää, Microsoft Lyncia, sekä esimiesten ja henkilöstöpalveluiden näkemyksiä lähitulevaisuuden viestinnästä JAMK:ssa.

5.2 Litterointi

Haastattelut litteroitiin sekä yleiskielisellä että proposiotason litteroinnilla eli teksti on muunnettu kirjakielelle ja haastatteluista on kirjattu vain ydinsisältö. (Kananen 2008, 80–81.)

5.3 Kohderyhmät ja haastattelun muodot

Haastateltavina olivat JAMK:n eri yksiköiden (Ammatillisen opettajakorkeakoulun, Teknologia -, Liiketoiminta ja palvelut -, Hyvinvointi ja Hallinto-yksiköiden) esimiesasemassa ja usein henkilöstöpalveluihin yhteydessä olevat esimiehet. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän eli n. 22 % osuus koko JAMK:n esimiehistä. Lisäksi haastateltiin JAMK:n henkilöstöpalveluiden kolmea henkilöstösihteeriä ryhmähaastattelutilanteessa.

Ensimmäinen haastattelu toimi valmistavana haastatteluna, jossa oli tarkoitus kar-
toittaa haastattelurungon toimivuus, ja muutokset haastattelurunkoon tehtiin tämän
haastattelun pohjalta. Haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna ja tämän jälkeen
esimiesten haastattelut suoritettiin parihaastatteluina niin, että vuorossa olevan yk-
sikön kaksi esimiestä saapui haastateltaviksi. Esimieshaastatteluita oli näin ollen yh-
teensä viisi kappaletta. Henkilöstösihteereiden haastattelu toteutettiin ryhmähaas-
tatteluna (3 haastateltavaa).

Haastattelut olivat avoimen haastattelun muotoisia, jossa saattoi ilmetä lisää kysy-
myksiä haastattelun edetessä.

6 JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU OY

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) on vuonna 1994 perustettu korkeakoulutut-
kintoja, ammatillista opettajankoulutusta, avoimia ammattikorkeakouluopintoja,
täydennyskoulutusta ja oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta tarjoava koulu.
JAMK:ssa on opiskelijoita reilu 8 000. Työntekijöitä on vuoden 2011 henkilöstöker-
tomuksen (JAMK 2012) mukaan 756: 378 opetushenkilöstöä, 151 projekti- ja palvelu-
toiminnan henkilökuntaa ja 227 muuta henkilökuntaa.

Opiskelua suoritetaan seuraavissa yksiköissä: Hyvinvointi-, Liiketoiminta- ja palvelut -
ja Teknologiayksikkö sekä Ammatillinen opettajakorkeakoulu. (JAMK n.d.) Lisäksi
JAMK:ssa toimii hallintoyksikkö, jossa nimensä mukaisesti suoritetaan hallinnollisia
tehtäviä.

JAMK oli vuonna 2011 kolmen parhaan joukossa Taloustutkimus Oy:n toteuttamassa
Korkeakoulujen imago tutkimuksessa. Tämä kertoo JAMK:n suosiosta Jyväskylän alu-
een vahvana valtakunnallisena koulutustarjoajana. (JAMK n.d.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategiana on olla Suomen paras ammattikorkea-
koulu vuoteen 2015 mennessä. Visiossa tuodaan esille strategian lähtökohdan lisäksi
kolme syvällisempää ominaisuutta, joihin pyritään panostamaan ja joista pyritään

näyttöä: koulutuksen laatu, kansainvälisyys ja yrittäjyyden edistäminen. (JAMK Strategia n.d.)

Henkilöstöpalvelut ja esimiehet

Henkilöstöpalvelut ovat yksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun tukipalveluista. Henkilöstöpalvelut koostuvat henkilöstöpäälliköstä, kolmesta henkilöstösihteeristä ja palkanlaskentasihteeristä. Kullakin henkilöstösihteerillä on ns. vastuuyksiköt (Hallinto-, Hyvinvointi-, Liiketoiminta ja palvelut - ja Teknologia-yksikkö sekä Ammatillinen opettajakorkeakoulu), joiden asioita he hoitavat. Palkanlaskentasihteerin hoitama palkanmaksuun liittyvät toimet.

Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on tukea johtoa ja eri tulosyksiköitä henkilöstö- ja palkkahallintoon liittyvissä kysymyksissä ja he koordinoivat henkilöstöpolitiikan toteutumista. Henkilöstöpalvelut osallistuvat henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, rekrytointeihin, strategisen osaamisen johtamiseen, johdon kehittämiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöpalvelut tekevät tiivistä yhteistyötä JAMK:n eri tulosyksiköiden esimiesten kanssa. Henkilöstöpalveluilla on suuri rooli juuri henkilöstöhallinnollisten kysymysten selventämisessä ja ohjeistamisessa esimiehille. (Henkilöstöpalvelut n.d.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa esimiehiä on yhteensä 41. Esimiehet jakautuvat edellä mainittuihin yksiköihin. Esimiehiä toimii projektipuolella, hallintohenkilöstössä (markkinointi, talouspalvelut jne.) sekä opetuspuolella. Esimiehet tekevät yhteistyötä henkilöstöpalveluiden kanssa ja hoitavat kehityskeskusteluita, rekrytointeja ja työntekijöiden loma- ja sairauspoissaoloihin liittyviä toimenpiteitä.

6.1 JAMK:n sisäinen viestintä

Haastatteluiden aikana selvisi, että JAMK:ssa ei ole erikseen viestintästrategiaa, vaan se on liitetty osaksi JAMK:n isompaa strategiaa, jossa viestintä on olennainen osa kaikkea. Sisäiseen viestintään liittyen haastateltiin markkinointipäällikkö Heli Toivola.

Heli Toivola (2012) jakaa viestinnän tiettyihin osakokonaisuuksiin: strategiaviestintään, yhteisöviestintään eli sisäiseen viestintään, ulkoiseen viestintään, markkinointiviestintään ja johtamisviestintään. Sisäisen viestinnän periaatteita ovat avoimuus, nopeus ja ajankohtaisuus. (Toivola 2012.)

Strategiaviestinnällä Toivola viittaa strategian päivittämiseen ja sen informoimiseen henkilöstölle. Markkinointiviestintä koskettaa mm. opiskelijarekrytointeja, jolloin halutaan mainostaa JAMK:a ja saada uusia opiskelijoita valitsemaan JAMK jatkokoulutuspaikakseen. Uusin osa-alue, joka on nostettu pöydälle JAMK:ssa, on johtamisviestintä. Johtamisviestinnässä huomioidaan yrityksen kaikki henkilöt viestijöinä, ja etenkin esimiesten rooli muutostilanteissa, kasvokkaisessa kanssakäymisessä ja tiimikohtaisessa viestinnässä nousevat merkittäviksi osa-alueiksi. (Toivola 2012.)

6.2 Viestintäkanavat

JAMK:ssa viestintäkanavia sisäiseen viestintään on useita:

- henkilöstöintra
- henkilöstölehti EPELI
- sähköposti
- info-TV
- opiskelijaintra Optima

Sisäiseen viestintään kehoitetaan valitsemaan kanava sen mukaan, kenelle viesti on tarkoitettu ja kuinka nopeasti siihen halutaan reagoitavan. Sähköposti on pääasiallis viestintäkanava pienien ryhmien ja yksilöiden välillä. Intra on taas tarkoitettu suurempien joukkojen, kuten koko yksikön, tiedottamiseen. (Markkinointi n.d.)

Toivola (2012) mainitsee sisäisen viestinnän kanaviksi myös henkilöstökokoukset tulosalue-, yksikkö- ja tiimikohtaisesti. JAMK:ssa on niin sanottu infojen pitokäytäntö tiedon välittämisen muotona.

6.3 Kriisiviestintä

Toivola (2012) kertoo, että kriisiviestinnän suunnittelu on osa kriisisuunnitelmaa vuodelta 2010. Toivola näkee, että kriisiviestintä on liian yleisellä tasolla ja ongelmaksi hän mainitseekin kriisi- ja kriisiviestintätilanteiden harjoittelun puutteen. Kriisiviestinnässä hän näkee selkeän kehittämisen paikan, ja tarkoituksena olisi laatia vuoden 2012 aikana laminoitu kriisitilannekortti, jossa näkyisi miten toimia kriisitilanteissa. (Toivola 2012.)

6.4 Tulevaisuuden näkymät

JAMK:ssa ollaan ottamassa käyttöön uutta sähköistä työpöytää sekä työntekijöille että opiskelijoille. Toivola (2012) kertoo, että sähköisen työpöydän voi muokata käyttäjän omien tarpeiden mukaan, eli käyttäjä löytää tarvitsemansa tiedon nopeasti ja työpöytä kehittää ja nopeuttaa omaa työskentelyä.

Microsoft Lync:n tarkoituksena on vähentää sähköpostien määrää ja mahdollistaa työntekijöiden reaaliaikainen viestintä, vaikka he eivät työskentele samassa paikassa. Myös kokousten ja videoneuvottelujen pitäminen Lync:n kautta on tavoitteena. (Toivola 2012.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa avataan haastattelujen vastaukset kootusti teemoittain.

7.1 Viestinnän tarkoitus

Haastattelujen perusteella JAMK:n viestinnän strategiset suuntaviivat eivät ole esimiesten tai henkilöstöpalveluiden tiedossa. Selvisi, että JAMK:lla ei ole eriteltyä erillistä viestintästrategiaa. Toivola (2012) sanookin:

JAMK:ssa ei ole erillistä viestintästrategiaa, vaan se on osa JAMK:n strategiaa, jossa viestintä on tietenkin olennaisena osana kaikessa.

Viestinnän periaatteiksi molemmat ryhmät nimesivät strategian mukaiset periaatteet: luottamuksen ja luovuuden. Muita tärkeiksi koettuja periaatteita olivat ajantasaisuus, nopeus ja avoimuus viestinnässä.

Haastatteluissa selvitettiin ne asiat, joista esimiehet ja henkilöstöpalvelut asioivat keskenään.

TAULUKKO 2. Viestinnän aiheet henkilöstöpalveluilta esimiesten suuntaan

Esimiehet	Henkilöstöpalvelut
<ul style="list-style-type: none"> - Muutokset työehtosopimuksissa - Työsuhdeasiat - Työterveys/työhyvinvointi - Palkankorotukset - Henkilöstökoulutukset - Loma-asiat - Matkustus - Palkkaus - Työaika 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki työsopimusasiat - Palkkaraportit - Palkkatiliöinnit - Äitiys- ja hoitovapaat - Työajanmuutokset

Taulukosta 2 nähdään, että esimiehet ovat eritelleet varsin kattavasti henkilöstöpalveluiden suunnalta tulevat asiat. Henkilöstöpalvelut tukipalveluna vastaa kaikista työsuhdeasioihin liittyvistä asioista. Huomioitava asia taulukossa 2 on se, että siellä mainitaan matkustus. Henkilöstöpalvelut ei suoranaisesti hoida matkustukseen liittyviä asioita, vaan talouspalvelut hoitaa niitä.

Taulukossa 3 esimiesten asiat henkilöstöpalveluiden suuntaan liittyvät suurimmaksi osaksi samoihin aihealueisiin kuin taulukossa 2. Huomion arvoisia aiheita ovat rekrytointiprosessi, järjestelmiin liittyvät asiat sekä yt-neuvottelut. Henkilöstöpalvelut ovat

osa rekrytointiprosessia, sillä se laatii työsopimukset, neuvoo ja opastaa esimiehiä työsopimusasioissa. Samalla se antaa tukea tietojärjestelmien käyttämiseen. Yt-neuvottelut on ajankohtainen asia tällä hetkellä, kun opetus- ja kulttuuriministeriö on päättänyt leikata aloituspaikkojen määrää ammattikorkeakouluista vuodelle 2013. JAMK:sta aloituspaikkojen määrä vähenee 149:llä. (Ammattikorkeakoulujen aloituspaikkavähennykset vuodesta 2013 n.d. 2.) Esimiesten suunnalla tämä herättää varmasti keskustelua tulevista toimenpiteistä koskien henkilökunnan rekrytointeja ja irtisanomisia.

TAULUKKO 3. Viestinnän aiheet esimiehiltä henkilöstöpalveluiden suuntaan

Esimiehet	Henkilöstöpalvelut
<ul style="list-style-type: none"> - Työsuhde ja -sopimusasiat - Palkkaus ja palkkiot - Tietojärjestelmiin liittyvät asiat - Rekrytointiprosessi - Juridiset asiat työsopimukseen liittyen - Vuorotteluvapaa-asiat - Yt-neuvottelut - Loma-asiat 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytoinnit - Työsopimusasiat

Yhteydenpidon määrä

Henkilöstöpalvelut kertoivat viestinnän ja yhteydenpidon jaksottuvan tietyille aikajaksoille vuoden aikana. Näitä ovat kevät, syksy ja vuodenvaihe. Myös muutama esimies yhdeksästä toi esille tietyt ajanjaksot, jolloin viestintää ja yhteydenottoja on eniten. Haastatteluista selvisi, että viestinnän määrä vaihtelee suhteessa siihen mikä tyypistä työtä tehdään, esimerkiksi projektitoimintaan tai käynnissä oleviin prosesseihin, esimerkiksi rekrytointiprosesseihin. Tällöin ollaan jopa päivittäin yhteydessä henkilöstöpalveluihin.

Henkilöstöpalveluiden tärkeys

Esimiehet olivat kaikki samaa mieltä siitä, että henkilöstöpalvelut ovat todella tärkeä tukipalvelu heidän jokapäiväisessä toiminnassaan. Esimiehet kokivat, että henkilöstöpalvelut hoitavat ja varmistavat henkilöstöhallinnon toiminnan, juridiset ja työsuojelut asiat.

7.2 Henkilöstöpalveluiden tuki esimiesten käyttämiin hr-ohjelmiin ja henkilöstön kehittämiseen

JAMK:ssa on käytössä monia tietojärjestelmiä, jotka auttavat jokapäiväisessä työssä mahdollistaen mm. erilaisten raporttien ajon, kehityskeskusteluiden käymisen ja niiden arkistoinnin sähköisesti. Esimiehet nimesivät eniten käytettäviksi järjestelmikseen:

1. Personec ESS (sähköinen loma- ja sairauspoissaolojen hallinnointijärjestelmä)
2. HR (kehityskeskustelut, henkilöstötiedot)
3. Travel (matkustuksiin liittyvät asiat)
4. Repotronic (projektinhallintajärjestelmä)
5. Artist (rekrytointijärjestelmä)
6. Workflow (laskujen tarkistus)
7. ASIO (opettajien tuntien tarkistaminen)
8. Tweb-ohjelmisto (asioiden ja dokumenttien hallinta)
9. Intra

Esimiehet kokivat saavansa riittävästi tukea käyttämiinsä järjestelmiin aina, kun sitä tarvitsevat. Yksi esimiehistä koki, että viestinnän/opastuksen puutetta esiintyi kehityskeskustelujen siirtyessä hr-järjestelmään. Hr-järjestelmä herätti suurimmassa osassa esimiehiä muita järjestelmiä enemmän huomionarvoisia asioita, kuten se, mitä tapahtuu kehityskeskusteluiden jälkeen, kun on kirjattu koulutustarpeet ja kehitystavoitteet.

Katsooko joku, mitä osaamispuutteita henkilöstöllä on ja suunnitteleeko koulutuksia henkilöstölle? Minun näkökulmastani tällaista henkilöä ei ole, mutta tämän kokoisessa talossa, pitäisi mielestäni sellainen olla.

Hr-järjestelmään liittyen noin puolet esimiehistä (5/9) näki kehitettävää hr-järjestelmään ja henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asioissa. Linjaukset liittyvät olennaisesti sisäiseen viestintään ohjeiden muodossa.

Näkisin, että osaamiskartoitusten, kehityskeskustelujen ja koulutuspäivien välillä pitäisi olla joku synkronia. Tässä voisi henkilöstöpalveluilla olla jokin rooli. Pitäisikö meillä olla laajemmat henkilöstön kehittämisen periaatteet? Esimiehen selkänäjäksi voisi olla linjauksia.

Henkilöstöpalvelut mainitsivat, että voisivat tuoda esimiehille paremmin esille hr-järjestelmän ominaisuudet. Henkilöstöpalvelut kokivat, että kaikki esimiehet eivät vielä osaa hyödyntää järjestelmän ominaisuuksia tiedon hakemiseen.

7.3 Viestintäkanavat ja niiden käyttö

Esimiehet ja henkilöstöpalvelut kertoivat heidän välillään toimiviksi viestintäkanaviksi intran, sähköpostin, puhelimen, hallintopalaverit ja lomakkeet. Henkilöstöpalvelut toivat esille kehitysehdotuksen liittyen kuukausittaisiin tiedotteisiin sekä palavereihin. Osa esimiehistä koki tärkeäksi viestinnän keinoksi myös kasvokkaisviestinnän. Kasvokkaisviestintää eivät kaikki esimiehet pysty jatkuvasti henkilöstöpalveluiden kanssa tekemään, koska kaikkien työpisteen sijainti ei sitä mahdollista.

TAULUKKO 4. Esimiesten ja henkilöstöpalveluiden viestintäkanavat

	Lähikanavat	Kaukokanavat	
Synkroninen viestintä	Kasvokkaisviestintä Puhelin Microsoft Lync	Hallintopalaverit Infotilaisuudet	Suora viestintä
Ei-synkroninen viestintä	Sähköposti	Intranet Lomakkeet	Välitetty viestintä

Kysyttäessä yleisesti intran englanninkielisestä versiosta muutama esimies vastasi sivujen olevan puutteelliset. Yksi esimies koki, että tässä olisi parannettavaa, koska kansainvälistyminen on yksi organisaation tavoitteista.

7.4 Viestinnän tietosuoja ja laatu

Kysyttäessä, miten tietosuoja on otettu huomioon, kun esimiehet asioivat henkilöstöpalveluiden kanssa, ja mitä asioita saa käsitellä esim. sähköpostitse ja mitä kasvotusten, liittyi monen esimiehen vastaus siihen, ettei tällaista asiaa ole käsitelty. Kuitenkin asioitaessa henkilöstöpalveluiden kanssa esimiesten luottamus on suuri ja tietovuotoja ei ole tapahtunut. Yksi esimies vastasi seuraavasti:

En ole kokenut, että olisi tullut mitään väärinkäytöksiä tai tieto on vuotanut niiltä osin kun olen toiminut henkilöstöpalveluiden kanssa. En tiedä onko se jokin periaate tai toimintatapa, jos jossain todettaisiin asioiden luottamuksellisuus. Ne, mitä laitetaan sähköpostitse, niin eivät lähde ketjuuntumaan tai lähde liikkumaan eteenpäin. Esimerkiksi Jyväskylän kaupungin kanssa asioidessa tiettyjä asioita ei käsitellä ollenkaan sähköpostitse vaan pitää puhelimitse hoitaa. Voihan meillä olla asioita, joita ei olisi syytä laittaa sähköpostitse, vaan sovittaisiin, että jotkut

asiat ovat puhelimitse tai kasvokkain hoidettavia. Tai henkilöstöpalveluilta tulisi vakiona sähköpostissa, että tämä tieto on luottamuksellista ja jää vain henkilöstöpalveluiden haltuun.

Henkilöstöpalveluiden huone koettiin yleisesti huonoksi asiointipaikaksi arkaluontoisten ja luottamuksellisten asioiden käsittelyyn sen avoimuuden takia. Myös henkilöstöpalvelut kertoivat saaneensa palautetta huoneensa avoimuudesta. Vain yhdellä henkilöstösihteerillä on henkilöstöpalveluiden mukaan kunnollinen palvelutiski ja nähtiin, että asiakkaiden on vaikea tulla huoneeseen sisään, kun neljä asiakaspalvelijaa on heti vastassa.

Face-to-face-asioinnissa henkilöstöpalveluiden tiloissa ei ole otettu yhtään huomioon tietosuojaa. Siinä kaikki kuulee mitä puhut. Siinä heillä pitäisi olla ehdottomasti joku tila lähellä, jonne voi asiakkaan viedä keskustelemaan. Tai voiko tuollaisessa tilassa enää rakenteellisesti rakentaa ääneneristysseiniä. Se voi olla ajoittain hankalaa myös asiakaspalvelijalle että asiakkaalle itselleen miettiä missä puhua asioista.

Henkilöstöpalvelut kertoivat ongelmaksi myös sen, että asiakkaille ei ole istumapaikkoja heidän asioidessaan henkilöstöpalveluiden kanssa. Tiloja ei nähty sopiviksi asiakaspalvelutoimintaan.

Kaikki esimiehet olivat tyytyväisiä henkilöstöpalveluiden viestinnän laatuun ja nopeuteen. Suurin osa (7/9) koki saavansa myös tarpeeksi tietoa ja tiedotusta. Kaksi esimiestä toivoi saavansa enemmän viestintää ja ohjeen yt-neuvotteluihin liittyen.

JAMK:ssa kun nyt on ollut menossa yt-prosessi, siihen liittyy julkisuuskuvio. Yleissäännön mukaan minä en kommentoi sitä. Monessa palaverissa tästä on kuitenkin minulta kysytty. Tästä voisi olla esimiesten suuntaan tiettyä viestintää, että tällainen tilanne on tulossa. Myös ohje tilanteisiin olisi hyvä.

Henkilöstöpalvelut eivät olleet täysin tyytyväisiä esimiesten ja henkilöstöpalveluiden väliseen viestintään. Osa henkilöstösihteeereistä koki, että eivät saa palautetta tietty-

jen yksiköiden esimiehiltä ja vastavuoroisuus puuttuu. Ajoissa olevaa tiedotusta pitäisi olla enemmän esimiesten suunnalta.

7.5 Kriisiviestintä

Suurin osa haastateltavista esimiehistä näki, että henkilöstöpalveluiden rooli kriisiviestinnässä liittyy henkilöstöön liittyvissä kriiseissä tuen ja jälkihoidon antamiseen sekä linkkinä olemiseen työterveyspalvelun suuntaan. Yksi esimies mainitsi myös henkilöstöön liittyvien kriisitilanteiden ennaltaehkäisemisen tukemisen. Henkilöstöpalvelut näki roolinsa samanlaisena kuin esimiehet eli antaa tukea henkilöstöön liittyvissä kriisitilanteissa. Henkilöstöpalvelut koki tarvitsevansa enemmän opastusta kriisiviestintään.

7.6 Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset

Haastatteluissa selvitettiin mielipiteitä tulevan sähköpostijärjestelmän vaihdoksen myötä uuden pikaviestin järjestelmän, Microsoft Lync:n käyttöönotosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Harva esimiehistä (3/9) oli uudesta pikaviestin järjestelmästä innoissaan ja halukkaita käyttämään sitä. 5/9 esimiehistä suhtautui järjestelmään varauksella ja ei osannut sanoa, käyttäisivätkö he sitä. Alla vastauksia, kysymykseen ”Käyttäisittekö tätä järjestelmää?”:

Jos JAMK:ssa näin sovitaan.

Jos siinä on järkeä ja hyötyä, niin käytän.

Varmaan esimerkkinä pitää olla.

Ehkä.

Kyllä.

Kyllä.

Kyllä, jos vaan on helppokäyttöinen.

Ehkä satunnaisesti. En osaa sanoa etukäteen.

Henkilöstöpalvelut näki uudessa järjestelmässä rajoja rikkovia mahdollisuuksia. Esimerkiksi kun tietyn yksikön asioita hoitava henkilöstösihteeri olisi poissa, voisivat esimiehet ottaa yhteyttä muihin henkilöstösihteereihin. Henkilöstöpalvelut näki myös, että järjestelmä helpottaisi viestintää, kun esimiehet voisivat luoda henkilöstöpalvelut-ryhmän järjestelmään ja näkisivät, ketä on paikalla.

Kysyttäessä esimiehiltä, mihin viestinnän pitäisi tulevaisuudessa keskittyä henkilöstöpalveluiden ja esimiesten välillä saatiin seuraavia vastauksia:

Henkilöstöhallinnolliset kysymykset ihan vain työsuhteeseen, työsuhteen elinkaareen liittyvät kysymykset. Tuntuu, että ne muuttuvat koko ajan monimutkaisemmiksi ja on haasteellisempia. Tähän liittyen olisi sellainen ohjaava ja tukeva rooli. Sen rakentamiselle on kyllä tilausta. Esimiestyö JAMK:ssa on muuttunut koulutuksen kysymyksistä ja asioista enemmän kohti henkilöstöhallinnollista roolia. Esim. perehdytyksen kysymysten, onhan meillä oppaita ja ohjeistusta, mutta välillä tuntuu, että uudet työntekijät vain tulevat ja ei ole oikein perehdytystä mietitty kunnolla. Välillä onnistuu hyvin ja välillä ei.

Viestintä on ollut asiallista. Ei ole ollut liikaa. Lyncia voisi kokeilla. Jokaiseen palveluun helpdesk-tyyppinen järjestelmä, mikä on tietohallinnolla ja vahtimestareilla käytössä, jossa voi jättää palvelupyynnön ja olisi esimiehille kohta, missä näkee, miten homma etenee. Tämä kertoo esimiehille, miten paljon palvelupyynnöjä on. Tätä voisi pilotoida. Tosin henkilöstöpalveluilla muodostunut tietty toimintatapa, miksi muuttaa toimivaa ratkaisua.

Kun olemme supistusten tiellä, irtisanomisasiat vaikuttavat perusarkeen. Tähän liittyvää tiedostusta, ennakoivaa.

Pääpaino saisi olla esimiesten tukeminen henkilöstöjohtamisen erinäisissä käytännön tilanteissa.

Vastauksista näkee, että esimiehet toivovat henkilöstöpalveluiden suunnalta tukea arkipäiväiseen työskentelyyn, rekrytointiprosessiin ja ennakoivaa tietoa koskien mahdollisia irtisanomisia. Myös palvelupyyntöihin liittyvä viestinnällinen kehitysehdotus nousi esille yhdellä haastateltavalla.

Henkilöstöpalveluiden vastaus samaan kysymykseen on seuraava:

Vastavuoroisempaa. Esimiesten suunnalta enemmän tiedotteita ja toiveita.

Olisi hyvä, jos saataisiin yksiköiden johtoryhmän kokouksien pöytäkirjoja.

Perusasioita esim. työsopimusasioita, näistä enemmän tietoa.

Henkilöstöpalvelut toivoo taas vastavuoroisempaa viestintää liittyen rekrytointeihin ja toimintatapoihin.

Viestintäkanavien lisääminen/vähentäminen ja kehitysehdotuksia

Kaiken kaikkiaan esimiehet kokivat viestintäkanavien määrän tällä hetkellä olevan kunnossa. Moitteita tuli intran tukkeutumisesta ja tiedon hukumisesta. Yksi esimiehistä näki sähköisessä työpöydässä uusia mahdollisuuksia viestintäkanavaksi, mutta totesi sen vaativan organisaatiokulttuurilta paljon, että pystyy tunnistamaan oman työn kannalta tärkeimmät asiat. Henkilöstöpalvelut pohtii taas mahdollisten kuukausitiedotteiden lähettämistä esimiesten suuntaan uutena viestintäkeinona/kanavana. Henkilöstöpalvelut näki myös palaverien lisäämisen ja pikaviestimen käyttöönottamisen hyvinä viestintäkanavina.

Kaksi esimiestä toi esille henkilöstöpalveluiden ja talouspalveluiden välisen palvelutoiminnan selkeyttämisen liittyen matkustusasioihin. Muut kehitysehdotukset liittyi-

vät koulutuskalenteriin, tiedon saatavuuteen englanniksi, työhyvinvointiin liittyvään keskusteluun ja toimintamalleihin.

7.7 Yhteenveto ja SWOT-analyysi

Haastattelujen tuloksista selviää, että esimiehet ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä viestinnän laatuun, luottamuksellisuuteen, sujuvuuteen ja nopeuteen. Henkilöstöpalvelut koki, että he eivät saa joidenkin yksiköiden esimiehiltä tarpeeksi tai riittävän ajoissa tietoa työsopimusasioihin ja että vastavuoroisuus puuttuu.

Esimiehet näkevät henkilöstöpalvelut tärkeäksi esimiehiä henkilöstöhallinnollisissa asioissa tukevaksi tukipalveluksi. Esimiesten viestinnän määrä henkilöstöpalveluiden suuntaan vaihtelee käynnissä olevien työprosessien mukaan (rekrytoinnit, loma-asiat jne.) ja vilkkaimmiksi aikajaksoiksi osoittautuivat kevät, syksy ja vuoden vaihde etenkin rekrytointien osalta.

Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että henkilöstöpalveluiden tilat eivät sovi asiakaspalvelun ja arkaluontoisten asioiden hoitamiseen. Esimiehet ovat saaneet tästä myös alaisiltaan palautetta. Myös henkilöstöpalvelut oli sitä mieltä, että tila ei palvele asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

Yksi esimies toi esille kysymyksen liittyen kehityskeskustelun jälkeiseen seurantaan: Mitä tapahtuu koulutustavoitteiden ja kehitystavoitteiden kirjaamisen jälkeen? Tämä kysymys liittyy hr-järjestelmään ja henkilöstön kehittämisen prosessiin. Moni esimies kaipasi juuri hr-järjestelmään ja siihen liittyviin prosesseihin selvennyksiä. Myös perehdytykseen liittyviä ajoittaisia ongelmia nousi yhden esimiehen suunnalta.

Henkilöstöpalveluiden rooli kriisiviestinnässä koettiin esimiesten suunnalta tukea ja jälkihoitoa antavaksi juuri henkilöstöhallinnollisissa kriiseissä. Henkilöstöpalvelut oli samoilla linjoilla mutta kaipasi enemmän opastusta tähän prosessiin.

Henkilöstöpalvelut näki uudessa pikaviestin järjestelmässä, Microsoft Lyncissa, uusia mahdollisuuksia juuri viestinnän kehittämisen kannalta. Esimiesten näkemys järjes-

telmästä oli vaihteleva. Henkilöstöpalvelut näki kehitysehdotuksena myös henkilöstöpalveluiden kuukausittaiset tiedotteet ja palaverit esimiesten suuntaan.

Taulukossa nro 5 on luotu haastattelujen pohjalta swot-analyysi, josta nähdään sisäisen viestinnän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tällä hetkellä esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välillä.

TAULUKKO 5. Esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välisen viestinnän SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamus - Nopeus - Tiedettävissä olevat, enemmän viestintää sisältävät, ajanjaksot 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastavuoroisuus esimiesten suunnalta (tietyt yksiköt) - Henkilöstöpalveluiden tila - Henkilöstöpalveluiden kriisiviestinnän rooli - Englanninkielinen intra (yleisesti koko organisaatiossa)
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uuden pikaviestinjärjestelmän luomat mahdollisuudet - Palaverit - Kuukausittaiset tiedotteet henkilöstöpalveluilta - Hr-järjestelmän kehittäminen 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten halu ja kiinnostus pikaviestin järjestelmää kohtaan - Mahdollisten yt-neuvottelujen tuomat ongelmat (tästä viestiminen)

7.8 Tutkimuksen luotettavuus

Suoritetun tutkimuksen teemat, haastatteluista saadut vastaukset ja päätelmät täyttävät Kanasen (2008) esittämät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden määritelmät. Validiteettia on hankala soveltaa kvalitatiivisen tutkimuksen parissa, mutta reliabiliteettia on hieman helpompi soveltaa; saatujen tulosten tulkinta pysyy samantyyppisenä tulkitsijasta toiseen. (Kananen 2008, 124.) Tutkimuksesta saatujen tulosten tulkinta pysyy samantyyppisenä tulkitsijasta toiseen esim. henkilöstöpalveluiden tilaratkaisussa.

Kananen (2008, 124) tuo esille Mäkelän (1990) kvalitatiivisen arviointiperusteiksi kolme perustetta: aineiston riittävyden, analyysin kattavuuden ja analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden. Tutkimus täyttää aineiston riittävyden perusteen haastattelujen osalta: henkilöstöpalvelut yhtenä osapuolena ja haasteltavien esimiesten osuus 22 %, koko JAMK:n esimiehistä. Aineisto kokonaisuudessaan on muodostunut kuudesta teemasta, mitkä kaikki liittyivät tutkimusongelmaan. Näin ollen aineisto on ollut riittävä valitulla kohderyhmäotoksella.

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, etteivät tutkijan tulokset perustu aineiston satunnaisiin osiin (Kananen 2008, 123). Haastatteluista on yhdistetty kuhunkin teemaan kuuluvat vastaukset ja niitä on tulkittu yhteneväisesti. Tutkimusmateriaali on dokumentoitu niin, että ulkopuolinen arvioija pystyy saatuja päätelmiä ja ratkaisuja tarkastelemaan.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä koko JAMK:n esimiesten ja henkilöstöpalveluiden väliseen viestintään on mahdollista otantajoukon prosentuaalisen osuuden vuoksi.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Hyvänä kehitysehdotuksena henkilöstöpalveluiden kokemaan viestinnän vastavuoroisuuden puuttumiseen ja tiedottamisen puutteeseen näkisin henkilöstöpalveluiden itse esille tuoman ehdotuksen, palaverit. Kunkin yksikön asioita hoitava henkilös-

tösihteeri kävisi kuulemassa ajankohtaiset asiat yksiköiden pitämässä palaverissa ja kertomassa esimerkiksi vastavuoroisesti henkilöstöpalveluiden ajankohtaiset asiat. Palaverissa oletettavasti käyvät yksikön esimiehet, ja täällä henkilöstösihteeri voisi tuoda esille akuuttien asioiden hoitamisen esimerkiksi lomiin tai rekrytointeihin liittyen. Tilaisuudet mahdollistaisivat hyvän ja syvällisemmän vuorovaikutuksen luomisen, loisivat viestintäkulttuuria ja sosiaalista verkostoa tiiviiksi näiden kahden ryhmän välillä.

Henkilöstöpalveluiden tilaratkaisu on haastattelujen perusteella yksi tärkeimmistä kehitystä vaativista asioista. Henkilöstöpalvelut ja suurin osa esimiehistä ei koe tiloja asiakaspalveluystävällisiksi, ja arkaluontoisten asioiden käsittely avoimessa tilassa heikentää asiakkaiden uskallusta tulla hoitamaan asioita kasvokkain. Koska asiakaspalvelu on suoraa viestintää, tulee siinä säilyttää asiakkaan luottamuksen ja turvallisuuden tunne. Tässä henkilöstöpalvelut tosin on onnistunut hyvin.

Kehitysehdotukseni tilaratkaisuun olisi se, että henkilöstöpalvelut käy keskustelua toimitilapalveluiden kanssa siitä, mahdollistaako tila uudenlaisia järjestelyjä. Olisiko mahdollista, että jokaisella henkilöstösihteerillä olisi ns. palvelupiste niin, että arkipäivän työt luonnistuisivat muutoksesta huolimatta. Myös mahdollinen muutto, tarpeen vaatiessa, johonkin toiseen tilaan voi ratkaista asian ja luoda näin turvallisemman ilmapiirin kasvokkain viestinnälle niin henkilöstöpalveluiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta.

Henkilöstön kehittämiseen ja perehdytykseen liittyen tiettyjen ohjeiden ja toimintatapojen esille nostaminen toisi kehitystä näille osa-alueille. Deskin (2009) julkaisemassa artikkelissa Juhani Levola sanoo seuraavaa:

Ihmisillä on ihan tavallisessa arjessa ympärillään musiikkia, elokuvia, kuvia ja ääniä, joita voisi käyttää myös työpaikan viestinnässä. Muun muassa piirroshahmot ovat toimiva väline tiedonvälityksessä, sillä ne ovat selkeitä ja niistä on jo valmiiksi positiivinen mielikuva. Omalta osaltaan ne myös luovat identiteettiä ja ajavat siten samaa asiaa kuin logot.

Henkilöstöpalvelut voisi tuottaa piirroshahmoilla varustetut rekrytointi-, perehdytys- ja henkilöstön kehitys-oppaat. Oppaat voisivat olla sarjakuvan tyyppisiä, jossa tuotaisiin kunkin prosessin tärkeimmät pääkohdat esille. Näin esimiehillä olisi suuntaantavaa tietoa siitä, mitä esimerkiksi kehityskeskusteluiden jälkeen tapahtuu. Oppaat tulisivat jokaiselle esimiehelle ja olisivat myös kaikkien saatavilla intranetistä tai lähitulevaisuudessa sähköisestä työpöydästä. Jokainen pystyisi perehtymään henkilöstöhallinnollisten tärkeimpien prosessien vaiheisiin.

Kriisiviestintään liittyen henkilöstöpalveluiden roolia pitää selkeyttää. Tämä tapahtuu yhdessä markkinointipalvelun ja kriisityöryhmän kanssa ja vaatii harjoitustilanteita tai kursseja. Myös markkinointipäällikkö Heli Toivola toi esille, että kriisiviestintää pitää JAMK:ssa harjoitella ja selkeyttää.

Uuden pikaviestinjärjestelmän käyttöönotto jakaa mielipiteitä. Jos järjestelmä pystyy parantamaan viestinnän tehokkuutta ja vastavuoroisuutta, tulisi järjestelmää käyttää siihen tarkoitettuun perusteisiin. Koska sähköpostit ruuhkautuvat helposti, voi pikaviestin järjestelmällä hoitaa nopeat ja akuutit viestimiset ja tiedonannot kätevästi, jos puhelimitse ei asiaa halua/pysty hoitamaan. Tulevaisuus näyttää, miten tämän järjestelmän käyttöönotto sisäisen viestinnän kanavana onnistuu.

9 POHDINTA

Tutkimus oli mielestäni onnistunut kokonaisuus sisäisen viestinnän tilan selvittämisestä esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välillä ja kehitettäviä asioita löytyi muutamia. Työtä tehdessäni yritin, että oma työskentely organisaatiossa ja henkilöstöpalveluissa harjoittelun aikana ei ohjaisi omia näkemyksiä ja mielipiteitä liikaa. Tässä onnistuin omasta mielestäni hyvin.

Tutkimustyön laajuutta ja kattavuutta jokaisen esimiehen näkökulmasta olisi voinut kasvattaa sähköisesti tehdyn kyselylomakkeen avulla. Uhkana tässä olisi ollut se, että vastausten määrä olisi voinut jäädä alhaiseksi. Haastattelujen jälkeen analysoituna juuri kevät aika olisi tuottanut suurimmalle osalle esimiehistä aikataulullisia ongelmia lähteä vastaamaan sähköiseen kyselyyn.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat onnistuneita ja haastatteluista saatiin poimittua viestinnän vahvuudet ja heikkoudet, viestintäkanavat, tulevaisuuden näkemykset ja kehitysehdotuksia. Kaikkiin tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset.

Haastatteluiden tyyli oli keskusteleva ja jatkokysymyksiä esitettiin aina tarpeen vaatiessa esimerkiksi annettujen vastausten tarkempaan avaamiseen. Kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen kävi ilmi, että JAMK:ssa ei ole erillistä viestintästrategiaa, mikä on mielestäni hieman kummallista. Kuitenkin viestinnän periaatteet tunnistetaan JAMK:n strategian mukaisiksi, eli organisaatiossa on onnistuttu linkittämään viestinnän taso yleisesti organisaation strategiaan.

Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla ja kehitysehdotuksilla Jyväskylän ammattikorkeakoulun esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välistä viestintää pystytään kehittämään ja tarttumaan ongelmakohtiin. Myös koko organisaation tasolle löytyi viestinnän kehittämisen tarvetta (kriisiviestintä).

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita (ei viestintään liittyviä) tämän tutkimustyön pohjalta voisivat olla rekrytointiprosessin suunnittelu, henkilöstöpalveluiden tilasuunnitte-

lu, asiakaspalvelun laadun mittaaminen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun esimiesten työn haasteet ja mahdollisuudet.

LÄHTEET

Eisenberg E.M., Goodall Jr., H.L. & Trethewey, A. 2007. Organizational communication: Balancing creativity and constraint. 5. painos. Boston: Bedford/St. Martin's.

Henkilöstöpalvelut. Henkilöstöpalvelut yksiköiden tukena. Organisaation intrasivusto (vaatii salasanan). Viitattu 7.10.2012.

<https://intra.jamk.fi/tukipalvelut/henkilostoasiat>

JAMK N.d. Tutustu JAMKiin. Viitattu 17.6.2012. <http://www.jamk.fi/tutustu>

JAMK strategia N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Strategia 2015. Viitattu 25.9.2012.

http://www.jamk.fi/instancedata/prime_product_intranet/jamk/embeds/wwwstructure/35195_JAMK_Strategia_2015.pdf

JAMK 2012. Henkilöstökertomus 2011: Tärkeimpiä tunnuslukuja (12.3.2012). Organisaation intrasivusto (vaatii salasanan). Viitattu 15.6.2012.

https://intra.jamk.fi/download/35915_HENKILOSTOKERTOMUS_2011.pdf

Juholin, E. 2001. Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopiston artikkeli. Viitattu 29.1.2012.

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor.

Jyväskylän Yliopisto, 2003. Verkkotuotanto, yhteisöviestinnän perusteet. Viitattu 29.1.2012, <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/index.html>

Kananen J. 2008. KVALI: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Karvonen, E. N.d. Johdatus viestintätieteisiin. Versio 1.3. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos. Viitattu 28.9.2012. <http://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+viestint%C3%A4tieteisiin>

Kortejärvi-Nurmi S., Kuronen M-L & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Markkinointi. Markkinointi: Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen. Organisaation intrasivusto (vaatii salasanan). Viitattu 8.10.2012.

<https://intra.jamk.fi/tukipalvelut/markkinointi/ohjeita/tiedottaminen/sisainen-ja-ulkoinen-tiedottaminen>

MTL n.d. Markkinointiviestinnän toimistojen liitto. Viestintästrategia. Viitattu 29.1.2012. <http://www.mtl.fi/viestintastrategia>

MTL n.d. Markkinointiviestinnän toimistojen liitto. Kriisiviestintä. Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. Viitattu 7.10.2012. <http://mtl.fi/kriisiviestinta>

OPM 2012. Ammattikorkeakoulujen aloituspaikkavähennykset vuodesta 2013. Liite 1. Viitattu 8.10.2012.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/Liitteet/AMK_aloituspaikkavahennykset.pdf

Shannon, C. & Weaver, W. 1949/1963. The Mathematical Theory of Communication. Urbana: The University of Illinois Press.

TiedoteDeski Finland Oy 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Helsinki. Viitattu 29.1.2012, <http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>

Toivola H. 2012. Markkinointipäällikkö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy, markkinointipalvelut. Haastattelu 5.4.2012.

Viestintätoimisto Deski 2008. Sisäisen viestinnän ABC. Helsinki. Viitattu 7.10.2012.

http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf

Viestintätoimisto Deski Oy 2009. Artikkelit: Sarjakuvasankarit apuun työpaikkaviestinnässä. Viitattu 11.10.2012.

http://deski.fi/page.php?page_id=10&tiedote_id=10066&aika=119614x100812210901

Webopas N.d. Mikä on pikaviesti? Viitattu 7.10.2012.

http://www.webopas.net/mika_pikaviesti.html

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Kutsu parihaastatteluun.

(jakelu: valitut esimiehet)

(jakelukanavat: sähköposti)

Hei,

Olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija. Olen työstämässä opinnäytetyötäni ja opinnotkin ovat jo loppusuoralla.

Opinnäytetyöni aihe on "Esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välinen viestintä".

Opinnäytetyölläni yritän löytää mahdollisia kehitysehdotuksia viestintään henkilöstöpalveluiden ja esimiesten välille, sekä kartoitan nykytilaa ja tulevaisuuden näkemyksiä.

Sopisiko teille, että ensi kuun (maaliskuun) alkupuolella tulisitte parihaastatteluun tähän aiheeseen liittyen?

Voitte ehdottaa molemmille sopivaa yhteistä aikaa 5.-16.3.2012 väliltä. Varaan tilan sovitulle päivälle. Haastattelu kestää n. 60 min :)

Toivottavasti teiltä löytyy aikaa. Olisin kiitollinen panoksestanne opinnäytetyöhöni liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Tuomas Oinonen

Toimistotyöntekijä

tuomas.oinonen@jamk.fi

Henkilöstö- ja talouspalvelut

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy

Rajakatu 35, B303

Liite 2. Esimiesten kyselylomake

(Ei sisällä haastattelujen aikana tulleita lisäkysymyksiä)

Haastattelurunko

Nimike:

Yksikkö:

”Alaisten” määrä:

1. Viestinnän tarkoitus

Onko Jamkin viestintästrategia teille tuttu? Jos ei, tiedätkö sisäisen viestinnän periaatteet JAMKissa?

Mistä asioista odotatte viestintää henkilöstöpalveluiden puolesta? (työterveyssojnimukset, palkankorotukset jne.)

Mihin asioihin liittyen asioitte henkilöstöpalveluiden kanssa?

Kuinka usein olette yhteydessä JAMK:n henkilöstöpalveluihin? (päivittäin, pari krt/vko, muutaman krt/kk)

Miten tärkeäksi koette henkilöstöpalveluiden tukitoiminnan päivittäisessä työssäsi?

2. HR:n tuki esimiesten käyttämiin hr-ohjelmiin ja henkilöstön kehittämiseen

Mitä järjestelmiä pääsääntöisesti käytätte esimiestyössäsi?

Koetko saavasi tarpeeksi tukea henkilöstöpalveluilta tietojärjestelmien käyttämiseen liittyvissä kysymyksissä? Mistä muualta saat tukea?

Miten näet henkilöstöpalvelut apuna henkilöstön kehittämisessä? (koulutuspäivät, järjestelmät jne.)

Ovatko periaatteet, ohjeet ja tuki selvillä mm. osaamiskartoituksiin jne. liittyen?

3. Viestintäkanavat ja niiden käyttö

Mitä viestinnän kanavia näette henkilöstöpalveluiden käyttävän? (tiedotteet, intranet, s-posti, kasvotusten, jotain muuta?)

Mikä on pääasiallinen viestintäkanava mitä käytätte asioidessanne henkilöstöpalveluiden kanssa? Puhelin, s-posti, face-to-face vai jokin muu?

Oletteko käyttäneet englanninkielisiä intrasivuja? Mitä ajatuksia se herätti? Jos ette ole, oletteko tietoisia, että tällaiset on?

4. Viestinnän tietosuoja ja laatu

Miten tietosuoja on otettu huomioon asioidessanne henkilöstöpalveluiden kanssa?

Esimerkiksi mitä asioita saa käsitellä s-postitse ja mitkä pitää hoitaa face-to-face?

Oletteko tyytyväisiä tämänhetkiseen viestinnän kulkuun henkilöstöpalveluiden ja esimiesten välillä?

Kuinka nopeasti koette saavanne tarvitsemanne tiedon henkilöstöpalveluilta?

Onko palvelu ollut ammattimaista?

Onko viestintää (tiedotusta) ollut mielestänne riittävästi? Jos ei, mitä pitäisi parantaa?

5. Kriisiviestintä

Miten kriisiviestintä on mielestänne toteutettu JAMK:ssa?

Oletteko joutuneet kriisiviestintä-tilanteeseen?

Mikä rooli mielestänne henkilöstöpalveluilla on kriisiviestinnässä?

Mitä tukea näkisitte tarvitsevanne henkilöstöpalveluilta kriisitilanteessa?

6. Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset

Mitä mieltä olet uudesta tulevasta viestintäjärjestelmästä (Microsoft Lync), joka on reaaliaikainen ja ohjelmassa näkisi aina onko henkilö työpisteensä äärellä? (tulee nykyisen groupwisen tilalle)

Käyttäisittekö tätä ohjelmaa?

Mihin viestinnän pitäisi mielestänne keskittyä tulevaisuudessa?

Mitä viestinnällisiä keinoja ja kanavia toivoisitte tulevan lisää tai käytettävän lisää?

Mitä kehitysehdotuksia näkisitte viestintään henkilöstöpalveluiden kanssa? (Ohjelmat, kokoukset, tiedotteet, intra jne.)

Muuta huomioitavaa tai ajatuksia?

Liite 3. Henkilöstöpalveluiden kyselylomake

(Ei sisällä haastattelujen aikana tulleita lisäkysymyksiä)

Haastattelurunko

Nimi:

Nimike:

Yksikkö:

1. Viestinnän tarkoitus

Mitä adjektiivejä/ominaisuuksia mielestänne liittyy Jamkin sisäisen viestinnän periaatteisiin?

Mistä asioista odotatte viestintää eri yksiköiden esimiehiltä? (rekrytointitilanteet, työsopimukset jne.)

Mihin asioihin liittyen asioitte esimiesten kanssa?

Kuinka usein olette yhteydessä esimiehiin? (päivittäin, pari krt/vko, muutaman krt/kk)

Kuinka nopeasti koette saavanne tarvitsemanne tiedon esimiehiltä? Mihin asioihin liittyen?

2. HR:n tuki esimiesten käyttämiin hr-ohjelmiin ja henkilöstön kehittämiseen

Mitä järjestelmiä käytätte päivittäisessä työssänne?

Miten näette henkilöstöpalvelut apuna henkilöstön kehittämisessä? (koulutuspäivät jne., ovatko periaatteet, ohjeet ja tuki selvillä mm. osaamiskartoituksiin jne. liittyen)

Mikä rooli teillä mielestänne on esimiesten tukena?

3. Viestintäkanavat ja niiden käyttö

Mitä viestinnän kanavia näette teidän/henkilöstöpalveluiden käyttävän? (tiedotteet, intranet, s-posti, kasvotusten, jotain muuta?)

Mikä on pääasiallinen viestintäkanava mitä käytätte asioidessanne esimiesten kanssa? Puhelin, s-posti, face-to-face vai jokin muu?

Oletteko käyttäneet englanninkielisiä intrasivuja? Mitä ajatuksia se herätti?

4. Viestinnän tietosuoja ja laatu

Miten tietosuoja on otettu huomioon asioidessanne arkaluontoisista asioista esimiesten kanssa? Esimerkiksi mitä asioita saa käsitellä s-postitse ja mitkä pitää hoitaa face-to-face?

Minkälainen henkilöstöpalveluiden huone/tila on mielestänne asioiden käsittelyyn?

Oletteko tyytyväisiä tämänhetkiseen viestinnän kulkuun henkilöstöpalveluiden ja esimiesten välillä?

Onko viestintää (tiedotusta) ollut mielestänne riittävästi molemminpuolin?

5. Kriisiviestintä

Mitä kriisiviestintä tuo teille määritelmänä mieleen?

Oletteko joutuneet kriisiviestintä-tilanteeseen?

Miten kriisiviestintä on mielestänne toteutettu JAMK:ssa?

Mikä rooli mielestänne on henkilöstöpalveluilla kriisiviestinnässä? Onko sellaista?

6. Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset

Mitä mieltä olette uudesta tulevasta sähköpostijärjestelmästä, Microsoft Exchange, jossa tulee mukana Microsoft Lync pikaviestijärjestelmä. Järjestelmä on MSN Mes-

senger tyyppinen pikaviestin, jossa näkee paikalla olijat ja voi ottaa nopeasti yhteyttä henkilöihin..

Käyttäisittekö tätä ohjelmaa?

Mihin viestinnän pitäisi mielestänne keskittyä tulevaisuudessa esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välillä?

Mitä viestinnällisiä keinoja ja kanavia toivoisitte vähennettävän/lisättävän?

Mitä kehitysehdotuksia näkisitte viestintään esimiesten kanssa? (Ohjelmat, kokoukset, tiedotteet, intra jne.)

Muuta huomioitavaa tai ajatuksia?

Liite 3. Markkinointipäällikkö Heli Toivolan kyselylomake

(Ei sisällä haastattelujen aikana tulleita lisäkysymyksiä)

1. Onko JAMK:ssa viestintästrategiaa ja mitä se pitää sisällään?
2. Mitkä ovat sisäisen viestinnän periaatteet?
3. Mitä työkaluja ja kanavia JAMK:ssa käytetään sisäiseen viestintään?
4. Mitä viestinnän kanavia suositellaan käytettäväksi esimiesten ja henkilöstöpalveluiden välillä?
5. Miten tietosuoja-asiat on otettu huomioon sähköpostikeskustelujen välillä?
6. Miten kriisiviestintä on toteutettu JAMK:ssa?
7. Onko henkilöstöpalveluilla roolia kriisiviestinnässä?
8. Mikä uuden pikaviestijärjestelmän Microsoft Lync:n tarkoitus on ja ohjeistaanko työntekijöitä tätä ohjelmaa käyttämään?
9. Mitä muutoksia ja tulevaisuuden näkymiä tulee viestintään liittyen JAMK:ssa?